

Maciej Czubaszek*

CENTRA USŁUG

WPROWADZENIE

Globalizujący się rynek oznacza dla organizacji rosnącą niepewność działania, powoduje wzrost konkurencyjności i stawia przed nimi stale zmieniające się wyzwania. Przedsiębiorstwa, walcząc o udziały na światowym rynku, muszą maksymalizować swoją efektywność, oferując klientom niskie ceny przy wysokiej jakości. Globalizacja, jak również fuzje i przejęcia, by pozostać konkurencyjnym, wymuszają standaryzację działań operacyjnych. Globalny rynek, kreujący niepewne otoczenie dla przedsiębiorstw, daje im też nowe możliwości zwiększania efektywności działania oraz podwyższania jakości świadczonych usług i produkowanych wyrobów. Międzynarodowe korporacje koncentrują się zwłaszcza na dwóch czynnikach:

- skupianie się na tym, co potrafią robić najlepiej;
- bycie jak najbardziej efektywnym.

Poprzez analizę wykonywanych działań dzieli je na działania operacyjne (działania związane z klientami lub produktami) oraz wspomagające. Działania operacyjne są zazwyczaj działaniami, które przedsiębiorstwo chce (czy nawet powinno) wykonywać samodzielnie, jednak w przypadku działań wspomagających można rozważać wyodrębnienie takich funkcji, co pozwoli skoncentrować się na wcześniej wymienionych dwóch czynnikach. Powstaje tu jednak pytanie: czy wyodrębnione funkcje zakupić od strony trzeciej, stosując outsourcing czy też może dalej wykonywać je samemu, tworząc centra usług (*shared service centre*)¹.

W niniejszym artykule zaprezentuję podstawowe zagadnienia związane z funkcjonowaniem centrów usług jako stosunkowo nowym narzędziem zwiększającym efektywność działania przedsiębiorstw.

* Mgr, doktorant w Instytucie Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ M. Czubaszek, M. Marcinkowska, *Centra usług (shared services centers)*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, kwiecień 2006.

1. DEFINICJA I FUNKCJE CENTRUM USŁUG

Shared Service Centres, czyli centra usług, pozwalają koncernom na działanie zgodnie z wymienionymi czynnikami poprzez wydzielanie i centralizację działów wspierających, takich jak księgowość czy finanse, dla dużych obszarów rynkowych i umieszczanie ich w jednym miejscu. Scentralizowane jednostki świadczą usługi na rzecz całej lub większej części organizacji. Centrum usług jest też często nazywane wewnętrznym outsourcingiem. Od połowy lat 90. centra usług stały się stałym krajobrazem biznesowym i wygląda na to, że w najbliższej przyszłości można się spodziewać ich dalszego rozwoju. Badania przeprowadzone przez Artur Andersen Worldwide w 1997 r. (*Insights on European Shared Service Operations*) wskazują, że ponad 35% przedsiębiorstw z listy Fortune 500 założyło centrum usług. Badania z tamtego roku przewidywały, że do roku 2000 50% globalnych europejskich firm wydzieli takie centra². Praktyka pokazuje, że przewidywania sprawdzają się, co widać wyraźnie w Polsce – w ciągu ostatnich lat w największych miastach powstało kilkanaście centrów usług globalnych koncernów.

W związku z cechami centrów usługowych najbardziej odpowiednimi działami do przekształcenia w takie jednostki są finanse i systemy informatyczne, jako działy niezwiązane bezpośrednio z klientem, a spełniające kryterium dużego natężenia transakcji. Dziedzina finansów obejmuje księgowość ogólną, płace, zobowiązania, należności, zarządzanie środkami pieniężnymi, środki pieniężne, a nawet budżetowanie. Natomiast w systemach informatycznych przekształca się usługi biblioteczne, „help desk”, archiwizowanie, zarządzanie oprogramowaniem.

Wraz z rozwojem centrów usługowych coraz częściej dotyczą one również zasobów ludzkich, zakupów, zarządzania zapasami czy nawet obsługi klienta i sprzedaży. Ewoluuująca rola funkcji finansów, jak również chęć stałego podwyższania jakości usług oraz zwiększania wartości dodanej finansów, spowodowały, że dziedzina finansów jest dalej najchętniej przekształcana w centrum usług. W Europie fakt ten jest spowodowany dodatkowo poprzez takie czynniki, jak³:

- ogromna presja na cięcia kosztów w działach finansów międzynarodowych koncernów na rynkach o szczególnie wysokiej konkurencji,
- relatywnie wysokie koszty działów księgowości w europejskich oddziałach w porównaniu do ich amerykańskich odpowiedników,
- możliwości centralizacji dzięki harmonizacji europejskiej rachunkowości, systemów podatkowych oraz liberalizacji rynków telekomunikacyjnych,
- upowszechnienie się technologii wspierających w formie International Direct Dial, International Virtual Private Networks, systemy enterprise

² M. Fahy, *Financial Shared Service Centres. Creating Value in Accounting Services in the 21st Century*, The Certified Accountants Educational Trust, www.accaglobal.com, 2000.

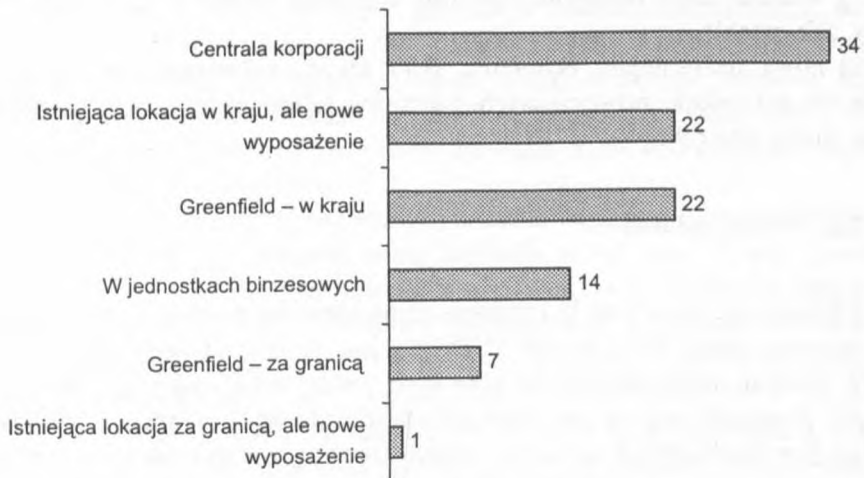
³ *Ibidem*.

resource planning (ERP), bezpłatne wewnętrzne rozmowy międzynarodowe.

Początkowo europejscy menedżerowie podchodzili sceptycznie do potencjalnych korzyści stworzenia centrów usług. W szczególności zwracali uwagę na wysokie koszty przekształceń w stosunku do kosztów ponoszonych przez działy wspierające w bieżącej działalności. Aczkolwiek praktyka sugeruje, że ten sceptycyzm jest niesłuszny – szanse na stałą redukcję kosztów mogą być znaczące i zakrojone na szeroką skalę. Najbardziej oczywiste możliwości to eliminacja czynności nieprzynoszących wartości dodanej, jak wielokrotne akceptacje i uzgodnienia na kilku poziomach zarządzania. Organizacje mogą zyskać ekonomię skali i polepszoną produktywność poprzez centralizację i konsolidację powtarzających się czynności transakcyjnych.

2. CELE TWORZENIA CENTRÓW USŁUGOWYCH

Najczęściej wymieniane korzyści związane z utworzeniem centrum usług to⁴: spadek kosztów, poprawa jakości, zmiana organizacyjna, rozwój technologiczny. Należy jednak tu zwrócić uwagę, że w większości przypadków jako najważniejszy czynnik traktowany jest spadek kosztów. Potwierdzają to wyniki różnych badań, wyraźnie obrazuje to także rys. 1 – poprawę wyników czy wzrost produktywności można zaliczyć do mierników sukcesu związanych ze spadkiem kosztów.



Rys. 1 Mierniki sukcesu dla centrów usługowych

Źródło: A. T. Kearney, *Success Through Shared Services*, 19.08.2004.

⁴ Oracle, *Shared Services, FAQ*, <http://www.oracle.com>.

2.1. Spadek kosztów

Amerykańskie i europejskie doświadczenia z centrami usług wykazują znaczące oszczędności kosztów. Oszczędności do 50% są odnotowywane w Ameryce, natomiast w Europie wahają się w granicach 35–40%⁵.

Spadek kosztów uzyskuje się przede wszystkim dzięki obniżeniu kosztów pracowniczych poprzez:

1) zatrudnienie niżej opłacanego personelu (głównie poprzez lokalizację centrum w kraju o niższych pensjach, jak również poprzez zatrudnianie niżej wykwalifikowanych pracowników i wyszkolenie ich do wąskiego zakresu powtarzających się prac);

2) redukcję personelu zarządzającego;

3) wzrost produktywności i standaryzację procesów w ramach jednostki;

4) likwidację dublowania się prac i związany z tym spadek liczby pracowników (badania wykazują 20% redukcję zatrudnienia oraz 25% redukcję kosztów pracowniczych⁶);

5) cięcie kosztów administracyjnych (głównie poprzez lokalizację w biurze o niższym standardzie, często daleko od dużych centrów biznesowych w tańszych krajach, miastach);

6) standaryzację procesów, co zmniejsza koszty jednostkowe przypadające na transakcję;

7) wykorzystanie ekonomii skali (np. uzyskanie większej siły przetargowej przy zakupach);

8) nowe technologie, ekonomia skali może powodować, że opłacalne staje się zakupienie nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających pracę centrum.

2.2. Wzrost jakości

Podczas gdy koszty są kluczowym czynnikiem do przekształceń w kierunku centrum usług, duży nacisk kładziony jest zwykle na odebraniu rutynowych działań wspierających od lokalnych osób zarządzających, pozwalając im na skupianiu się na rozwoju głównego biznesu. Czynności, które dla całego przedsiębiorstwa są pracą administracyjną i wspierającą, w centrum usługowym stają się działalnością podstawową. Co więcej, jednostka tak funkcjonuje jak każde inne przedsiębiorstwo – klienci determinują jego los.

⁵ M. Fahy, *op. cit.*

⁶ *Ibidem.*

To wymaga skupienia się na relacjach z klientem i nieustannego polepszania jakości świadczonych usług.

Poza tym, z wewnętrznymi klientami podpisywane są tzw. Service Level Agreements (SLAs), ustalające ich oczekiwania co do zakupywanych usług.

2.3. Zmiana organizacyjna

Utworzenie centrum usług jest ogromnym przedsięwzięciem zmieniającym strukturę całej organizacji. Podstawową zmianą jest centralizacja określonej funkcji, czyli jej niejaka likwidacja w oddziałach i zorganizowanie całkiem nowej jednostki w jednej lokalizacji. Pozwala to na zaprojektowanie najefektywniejszej struktury oraz wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, promującej jakość świadczonych usług i stawianie klienta na pierwszym miejscu. Budowa centrum jest też okazją do zmiany roli określonej funkcji w działalności przedsiębiorstwa. Może to np. oznaczać zwiększenie jej roli strategicznej, poza najczęściej wykorzystywaną administracyjną.

2.4. Rozwój technologiczny

Jeszcze kilka lat temu niektóre modele centrów usług nie byłyby w ogóle możliwe. Innowacyjne technologie, głównie w zakresie komunikacji, umożliwiły osiąganie określonych zmian strukturalnych. Zastosowanie nowych technologii, nie jest być może głównym celem tworzenia centrum usług, jednak bez ich zastosowania nie jest możliwe osiągnięcie innych celów. Poza tym, zakupienie odpowiedniego oprogramowania może być opłacalne dopiero przy tak dużej skali działania.

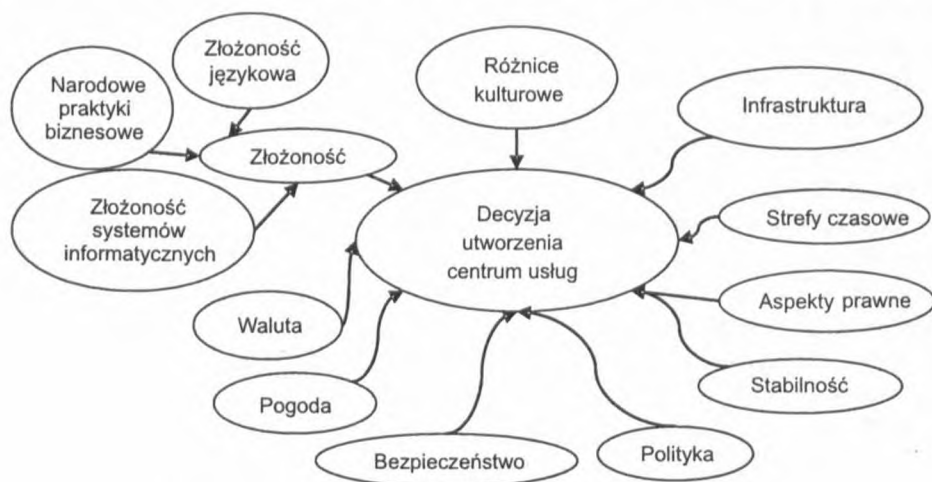
Niewątpliwie innowacyjne rozwiązania technologiczne mogą zwielokrotnić korzyści z utworzenia centrum usług zarówno w wydajności, jak i jakości. Dodatkowo uzyskuje się wartość dodatnią w zakresie mierzenia wyników: polepszenia kontroli (m. in. poprzez wytwarzanie informacji na czas na podstawie wiarygodnych danych w spójnym formacie) i poprawy wyników (m. in. poprzez zlikwidowanie niepotrzebnych lub duplikujących się czynności)⁷. Technologie mają zastosowanie w tradycyjnych dziedzinach, takich jak: przechowywanie danych, komunikacja, ale największą wartość dodaną można uzyskać w przetwarzaniu danych i wspieraniu podejmowania decyzji.

⁷ R. Hill, *How Innovative Technology Can Impact The Shared Service Model*, <http://www.accenture.com>, 18.08.2004.

3. WYZWANIA I ZAGROŻENIA

Budowa centrum usług niesie ze sobą również konkretne zagrożenia. Główną sprawą do rozpatrzenia jest fizyczne przeniesienie biura i pracowników, gdyż ma to wpływ na morale, problemy ze zwolnieniami, zatrudnianiem. Generalnie, budowa centrum może nieść więcej problemów z kulturą organizacyjną i zarządzaniem zmianą niż ze stroną techniczną czy prawną. Jako główny problem centrów usług wskazywana jest wysoka rotacja pracowników. Zatrudniane są przede wszystkim młode, ambitne osoby znające języki obce i posiadające wyższe wykształcenie. Tacy pracownicy często traktują pracę w centrum bardziej jako krok do dalszej kariery niż jako miejsce długoterminowej pracy (możliwości awansu w centrach są bardzo ograniczone). Przedsiębiorstwa borykają się tu z problemem dobrych sposobów motywowania pracowników, co wcale nie jest takie łatwe, gdy na rynku poszukiwani są pracownicy o tym samym profilu, a w szczególności gdy w pobliżu znajduje się dużo podobnych centrów.

Widoczne są też inne problemy, np. oddalenie się działów wspierających od podstawowej działalności. Objawia się to także fizycznym oddaleniem, przez co niemożliwy staje się bezpośredni kontakt między pracownikami, co mogłoby umożliwić szybsze „załatwienie” sprawy. Może się to także objawiać utrudnionym dostępem do usług świadczonych przez centrum.



Rys. 2. Międzynarodowe aspekty tworzenia centrum usług

Źródło: D. S. Schulman, M. J. Harmer, J. R. Dunleavu, J. S. Lusk, *Shared Services. Adding Value to the Business Units*, John Wiley&Sons, Inc., New York 1999, s. 52.

W teorii centra usług są niezależnymi i samodzielnymi jednostkami, oddzielonymi od centrali korporacji, posiadającymi własny budżet, kontrolę kosztów i system zarządzania. Jednak w rzeczywistości zdarza się często, że są tak naprawdę powieleniem ich wcześniejszych odpowiedników, tyle że z umowami o świadczenie usług. Bywa, że są one ulokowane dalej w tych samych biurach i zmiany są przeprowadzone głównie na polu formalnym. Może się też zdarzyć, że koszty wdrożenia zmian będą bardzo wysokie, zwłaszcza jeśli różne działy mają niekompatybilne systemy informatyczne lub gdy potrzebne są przeprowadzki części pracowników.

Szczególne wyzwania stawia budowa międzynarodowych centrów świadczących usługi na rzecz klientów w różnych krajach (patrz rys. 2).

4. OUTSOURCING CZY CENTRUM USŁUG

Zanim jednak zostanie podjęta decyzja o utworzeniu centrum usług, najważniejszy jest wybór sposobu dostarczania usług, czyli pytanie o zakup usług z zewnątrz czy wytwarzanie ich we własnym zakresie. Jest raczej mało prawdopodobne, by outsourcing został zastosowany do wszystkich pobocznych funkcji przedsiębiorstwa. Ściśle korporacyjne funkcje związane ze strategiami, ustalaniem reguł i standardów, jako działania wykorzystujące *know-how* przedsiębiorstwa, z reguły nie są rozważane do ich pełnej likwidacji w strukturach firmy. Może się to ewentualnie zdarzyć w przypadku małych przedsiębiorstw, które posiadają za mało wiedzy i najlepszym wyjściem jest jej zakup na zewnątrz.

Zazwyczaj outsourcing jest stosowany dla czynności o wysokim natężeniu i dużej powtarzalności. Takie usługi jest stosunkowo łatwo wycenić, na rynku istnieje dla nich konkurencja, przez co najłatwiej wybrać odpowiednią ofertę mając także pewność, że ceny nie będą szły w górę.

Jako zalety outsourcingu można wymienić⁸:

- oszczędność kosztów (głównie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które w ten sposób mogą wykorzystać ekonomię skali wybierając dużego dostawcę);
- przejście z kosztów stałych na zmienne (istotne w przypadku presji na zmniejszanie kosztów stałych);
- poprawę jakości usług poprzez zlecenie ich specjalistom;
- uwolnienie czasu menedżerów na sprawy kluczowe dla przedsiębiorstwa, ograniczenie skupiania się na pobocznych działaniach;

⁸ P. Reily, T. Williams, *How to Get Best Value from HR. The Shared Services Option*, GOWER, Aldershot 2003, s. 30.

- dużą elastyczność w przypadku prac o zmieniającym się natężeniu (np. rekrutacja ludzi);
- możliwość wykorzystania danych usług w oddziałach na całym świecie, co niekoniecznie jest możliwe, gdy w danym przedsiębiorstwie określony dział znajduje się tylko w centrali;
- zmniejszenie uzależniania od zmieniających się przepisów prawnych;
- uniezależnienie się od fluktuacji pracowników i problemów z rekrutacją czy też brakiem ludzi;
- redukcję załogi.

Wiele zalet outsourcingu pokrywa się z zaletami centrów usług: koszty, jakość świadczonych usług, skupienie się kluczowej działalności organizacji. Outsourcing wydaje się jednak bardziej odpowiedni dla małych i średnich firm, które nie mogą pozwolić sobie na koszty tak dużej inwestycji, jaką jest centrum usług, nie stać ich na zakupy nowych technologii, nie mogą w swoich strukturach wykorzystać ekonomii skali, mają problemy z fluktuacją pracowników, posiadają za małą wiedzę ekspercką.

Duże korporacje mogą mieć natomiast problem ze znalezieniem globalnego dostawcy usług i raczej są bardziej skłonne do zakładania centrów usług. Pozostawiają sobie w ten sposób pełną kontrolę nad określonymi działaniami. Outsourcing może być w ich przypadku opłacalny, gdy widzą w nim większe oszczędności kosztów, a zwłaszcza, gdy chcą ograniczyć ryzyko i odpowiedzialność w swoich strukturach.

Jedną z metod rozważań nad outsourcingiem jest analiza koszty-korzyści, przy których jest się skłonny do zatrzymania funkcji w przedsiębiorstwie czy też może zakupie jej na zewnątrz. Ta droga może oznaczać rozważanie następujących spraw⁹:

1) wykorzystanie zewnętrznego dostawcy może być tańsze, gdy usługi są powszechnie dostępne, ponieważ konkurencja wymusza redukcję kosztów;

2) wykorzystanie zewnętrznego dostawcy jest tym droższe, im usługa jest bardziej nietypowa;

3) szczególna uwaga na monitoring kosztów – zwykle są one wyższe dla bardziej skomplikowanych operacji.

Innym podejściem jest ustalenie kryteriów, dla których outsourcing może być odpowiedni, np. gdy usługi¹⁰:

- wymagają dużych zasobów;
- są podzielne, tzn. czy można je wydzielić z całości organizacji;
- wymagają wysokiej klasy specjalistów;
- są potrzebne z różnym natężeniem;
- są dostępne na dojrzałym rynku;

⁹ *Ibidem*, s. 78.

¹⁰ *Ibidem*.

- są pod wpływem szybkich technologicznych zmian, wymagając wysokich nakładów;
- gdy są problemy z rekrutacją specjalistów do wykonywania określonych czynności.

Istnieją też teorie mówiące, że centrum usług to wstęp do outsourcingu, gdyż umożliwia organizacji lepsze poznanie określonej funkcji, zrozumienie jej problemów, kosztów oraz wybranie najlepszych wskaźników mierzenia wyników¹¹.

Złożoność problemu „outsourcing czy centrum usług” pogłębia doświadczenie niektórych korporacji, które po złych doświadczeniach z outsourcingiem przywróciły dane funkcje do przedsiębiorstwa. Ciekawym rozwiązaniem może być też co-sourcing, w którym dwa przedsiębiorstwa tworzą strategiczny alians, swego rodzaju *joint venture*, na świadczenie określonych funkcji. Takie rozwiązanie daje organizacjom więcej bezpośredniej kontroli nad działaniami i minimalizuje ryzyko przekazania całej funkcji do trzeciej strony¹².

5. TWORZENIE CENTRUM USŁUG

5.1. Proces

Wdrożenie centrum usług nie jest procesem prostym i zajmuje dużo czasu. Przeciętnie całkowite wdrożenie zajmuje dwa lata, przy czym przedsiębiorstwa w Europie są prawie dwa razy efektywniejsze niż ich odpowiedniki w Ameryce Północnej¹³.

Przed przystąpieniem do planowania szczegółowego budowy centrum usług niezbędne jest określenie, jak wygląda obecnie sytuacja działów z przekształcaniej funkcji. Potrzebny jest obraz sytuacji z czterech dziedzin¹⁴.

1. Lista obecnie oferowanych produktów i usług. Proces definiowania produktów i usług jest często uznawany za niesamowicie przydatne ćwiczenie samo w sobie. Zwykle bowiem poszczególne działy świadczą szereg usług, ale tak naprawdę nie potrafią ich wyszczególnić, np. dział finansów określa, że jego usługami jest doradztwo finansowe, natomiast to pojęcie jest bardzo szerokie i zawiera w sobie wiele pojedynczych usług. Na tym etapie jednostka opisuje też komu świadczy swoje usługi.

¹¹ B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *Mining for Corporate Gold*, s. 14.

¹² *Ibidem*, s. 15.

¹³ A. T. Kearney, *Success Through Shared Services*.

¹⁴ B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *op. cit.*, s. 84–95.

2. Koszty produkcji i dostarczenia produktów i usług. Jedną z podstaw funkcjonowania centrum usług jest pokrycie wszystkich kosztów świadczenia usług przez klientów. Dlatego też konieczne jest przypisanie kosztów do poszczególnych usług. Bardzo często okazuje się to być całkowicie nowatorskim pomysłem, ponieważ zazwyczaj nikt wcześniej nie badał, ile kosztują świadczone przez różne działy usługi. Alokacja budżetowa kosztów tak naprawdę nic nie miała wspólnego z prawdziwymi kosztami usług. Do kalkulacji kosztów wykorzystuje się powszechnie stosowane metody, przy czym preferowana jest kalkulacja oparta na działaniach ABC (ang. *activity based costing*). Gdy dokonano kalkulacji zawierającej koszty bezpośrednie i pośrednie, wtedy jest możliwe określenie ceny za usługi.

3. Porównanie do zewnętrznych benchmarków. Benchmarking jest procesem porównania swojej działalności do najlepszych praktyk w innych organizacjach. Centra usług są relatywnie nową strategią, jednak dokonano na tym polu już wiele. Jedną z najbardziej przydatnych informacji będą tu dane o kosztach świadczonych przez innych usług. W przypadku, gdy porównanie kosztów nie jest możliwe, analizuje się różnego rodzaju wskaźniki, np. w zasobach ludzkich wskaźnik liczby pracowników przypadających na jednego pracownika działu personalnego.

4. Stopień satysfakcji klienta z obecnych produktów i usług. Większość działów uważa, że ich systemy ocen działają dobrze i świadczone usługi są wysokiego standardu. W momencie gdy wewnętrzni klienci mają płacić za pobierane usługi, nierzadko dochodzi do całkowitej rewizji ich opinii na temat usług. W związku z czym przyszli klienci powinni brać udział w procesie powstawiania centrum usług. Można w tym celu organizować spotkania, przeprowadzać rozmowy telefoniczne czy też elektroniczne ankiety. Celem tych działań jest komunikowanie celów nowej jednostki i zarazem zbieranie oczekiwań co do jej działania.

Proces budowania centrum usług można podzielić na fazy¹⁵:

- Opracowanie studium przypadku. Jest to żmudny proces zbierania informacji o funkcjonowaniu centrów usług oraz pozyskaniu wysokiego zaangażowania zarządu w proces budowy nowej jednostki. Na tym etapie powinny zostać jasno określone oczekiwania co do całego procesu, tak by zarząd był stale mocno w niego zaangażowany. W fazie I przeprowadza się wszelkie analizy, takie jak badanie kosztów, możliwości personalnych i technologicznych, wybór lokalizacji.
- Zaprojektowanie modelu centrum. Faza II obejmuje określenie dokładnej struktury operacyjnej centrum oraz opracowanie szczegółowo zakresu usług świadczonych przez centrum. Wybór zakresu będzie miał wpływ na rodzaj personelu koniecznego do zatrudnienia oraz na opracowywanie systemu przepływu informacji i dokumentów. Na tym

¹⁵ M. Fahy, *op. cit.*

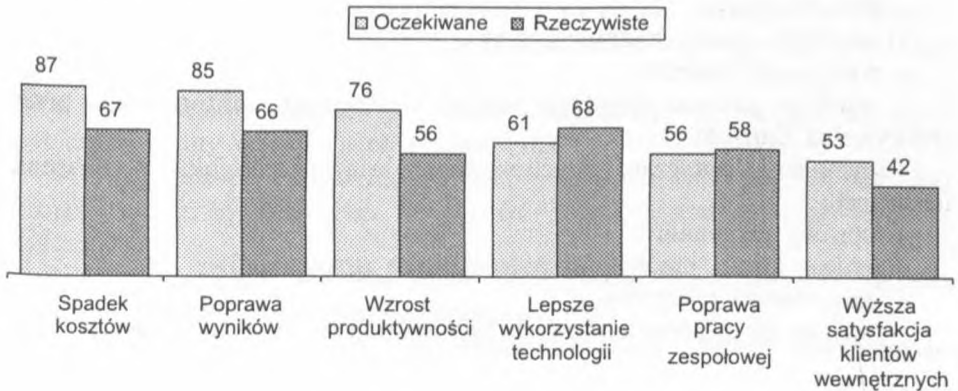
etapie przygotowuje się umowy o zakres świadczonych usług (tzw. Service Level Agreements) oraz system pobierania opłat z cennikiem.

- Wdrożenie. Wdrażanie idei centrum usług w życie to proces, który trwa wiele miesięcy, obejmuje stopniowe przenoszenie działalności do nowej lokalizacji, zwalnianie, przenoszenie i zatrudnianie pracowników.
- Rozwój i ekspansja. Zarządzanie centrum usług to stałe podnoszenie jakości świadczonych usług, cięcia kosztów, wytwarzanie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. W tym celu jakość i koszty usług muszą być odpowiednio mierzone i oceniane, uwzględnia się np.: liczbę popełnionych błędów, liczby nadgodzin, reklamacje klientów, całkowite ponoszone koszty, liczbę faktur przetworzonych¹⁶.

5.2. Lokalizacja

Jednym z czynników sukcesu jest lokalizacja powstającego centrum usług. Wymienia się trzy możliwości lokowania centrów¹⁷:

- dotychczasowe biuro w centrali korporacji,
- u jednego z przyszłych wewnętrznych klientów,
- założenie „green-field” lokacji niezależnej od istniejącego biura i z dala od niego.



Rys. 3. Wybór lokalizacji (w %)

Źródło: *Shared Services, The Evolution of Higher Performance*, wyniki corocznej ankiety przeprowadzonej przez Shared Services and Business Process Outsourcing Association przy współpracy z Accenture, <http://www.accenture.com>, 19.08.2004.

¹⁶ Szerzej o procesie budowy centrum usług: M. Czubaszek, *Tworzenie centrum usług, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”*, maj 2006.

¹⁷ G. A. Duncan, R. N. Bergman, *Building Shared Service Centers*, <http://www.accenture.com>, 19.08.2004.

Na rys. 3 przedstawiono jakie lokalizacje są najczęściej wybierane przez zarządy korporacji.

Dla zarządu najłatwiejsze wydaje się niezmiennianie lokalizacji w związku z tworzeniem centrum – jest już dostępna przestrzeń biurowa, usługi będą świadczone blisko innych działów, problemem jest często przeprowadzka kluczowych pracowników. Lista zalet jest długa, jednak większość korporacji decyduje się na utworzenie nowej jednostki od zera.

Przy wyborze lokalizacji bierze się pod uwagę następujące kryteria¹⁸:

1) korzyści w kosztach:

- wysokość pensji, kosztów ubezpieczeń społecznych, dodatków do pensji;
- wysokość podatków, długość ewentualnych wakacji podatkowych;
- pomoc państwa dla nowych inwestycji;
- koszty przeprowadzek pracowników;
- koszty szkoleń nowych pracowników;
- koszty zamknięcia obecnej lokalizacji;

2) warunki lokalne:

- klimat polityczny, stabilność polityczna;
- sprawy regulacyjne dotyczące głównych danych firmy oraz danych pracowników;

– możliwość wymiany informacji z jednostkami w innych krajach, strefa czasowa;

- infrastruktura (drogi, telekomunikacja, usługi komunalne);
- kultura, język;

3) podatki, system bankowy, prawo:

- dostępność banków;
- regulacje państwa dotyczące wymiany informacji, fakturowania, przechowywania danych;

– wymagania dotyczące przechowywania ksiąg przedsiębiorstw, ochrona informacji;

4) sprawy personalne:

- umiejętności i możliwości potencjalnych pracowników;
- umiejętności językowe;
- znajomość międzynarodowych przepisów prawa, rachunkowości.

6. SYSTEM POBIERANIA OPLAT (ANG. *CHARGEBACK FRAMEWORK*) I KOSZTY

Funkcjonowanie centrum ani inwestycje w ciągłe udoskonalanie nie są darmowe. W związku z czym centra zmuszone są do pobierania opłat za świadczone usługi od swoich klientów. Jednakże przychody centrów nie

¹⁸ M. Fahy, *op. cit.*

mogą być ustalane dowolnie, gdyż jednostki biznesowe z pewnością nie chciałyby w takim przypadku skorzystać z usług centrum. By ceny nie były sztucznie zawyżone, konieczna jest analiza struktury kosztów. A przecież to spadek kosztów jest najbardziej pożądanym skutkiem utworzenia centrum usług.

Centrum usług musi być pozycjonowane jako wartościowy dostawca usług i motywować klientów do aktywnego uczestnictwa w działaniach udoskonalania. Istotną wartością do zaproponowania jest nowy poziom efektywności (np. zredukowane zatrudnienie). System opłat motywuje jednostki biznesowe do osiągnięcia celów w zakresie zredukowania kadr. Bez opłat ogólne koszty nowego systemu mogłyby wzrosnąć, kiedy obecni pracownicy pozostaliby w jednostkach biznesowych, a centra w nowych lokalizacjach zatrudniałyby nowych pracowników. System zmusza jednostki biznesowe do myślenia o wszystkich wydatkach, pieniądzach, które wydają na usługi; a centra usług do myślenia o kosztach usług, które dostarczają. Przy opracowywaniu systemu opłat za usługi należy wziąć pod uwagę następujące aspekty¹⁹:

- Czy centrum w ogóle będzie pobierać opłaty, a jeśli tak, to czy za wszystkie usługi, czy tylko za wyszczególnione?
- Czy system pobierania opłat będzie oparty na kosztach, progu rentowności czy założonym zysku?
- Czy opłaty będą stałe czy zmienne i co będzie miało na to wpływ?
- Jak zostaną jasno zdefiniowane specyficzne usługi i powiązane z nimi opłaty?
- Czy zostanie zastosowany okres przejściowy, w którym nie będą pobierane opłaty od jednostek biznesowych?
- W jaki sposób będą określane opłaty, na podstawie wielkości jednostki biznesowej, liczby transakcji, złożoności zadań, czasu poświęcanego na zadanie?
- Jak będą komunikowane opłaty jednostkom biznesowym w zakresie czasu, mechanizmów raportowania itd.?
- Jak można ustalić sytuację wygrana-wygrana między sprzedającym i kupującym?

System cen pobieranych za usługi musi być jasno zdefiniowany, tak żeby jednostki biznesowe dokładnie wiedziały, za które usługi są pobierane opłaty, a za które nie. Z pewnością, dobrą metodą pomagającą w tym procesie są umowy o zakres świadczonych usług (tzw. Service Level Agreements), w których, poza oczekiwaniami i odpowiedzialnością stron, można określić koszt świadczonych usług. Tabela 1 obrazuje składniki wchodzące w skład systemu

¹⁹ G. A. Duncan, D. T. Cousineau, *Creating and Operating an Effective and Equitable Shared Services Chargeback Framework*, <http://www.accenture.com>, 19.08.2004.

pobierania opłat. Przy okazji tworzenia systemu pobierania opłat należy się też zastanowić nad wypełnianiem przez pracowników centrum kart czasu pracy. Karty pozwalają na dokładniejsze określanie kosztów świadczonych usług, co ma szczególne znaczenie w przypadku usług specjalistycznych i doradczych – tu ta sama usługa może obejmować różny przedział czasu w zależności od klienta²⁰.

Tabela 1

Składniki wchodzące w skład systemu pobierania opłat

<p>Koszty usług</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty robocizny wykonania transakcyjnych, administracyjnych oraz specjalistycznych i doradczych prac dla klientów • Pobierane opłaty od klientów na podstawie negocjowanych Service Level Agreements • Opłaty pokrywają w pełni koszty przy cenach porównywalnych do cen zewnętrznych dostawców (ang. <i>market-based pricing</i>) 	<p>Koszty nadzoru korporacyjnego (ang. <i>governance charge</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty robocizny rozwoju standardów korporacyjnych, procedur i reguł • Opłaty pobierane od biura zarządu lub rozkładane na całą korporację
<p>Administracja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty robocizny prac administracyjnych (np. rozliczanie czasu, zarządzanie kontraktami) oraz praca, która nie jest związana z klientem (np. uczestnictwo w spotkaniach, marketing) 	<p>Koszty pośrednie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koszty związane z prowadzeniem biura (np. koszty wynajmu, telefonów, wyposażenia)
<p>Koszty administracyjne i koszty stałe wchodzą w skład opłat za świadczone usługi i funkcje nadzoru korporacyjnego</p>	

Źródło: B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *Mining for Corporate Gold*, s. 142.

PODSUMOWANIE

Niewątpliwie centra usług stały się już powszechną praktyką biznesową. Największe międzynarodowe przedsiębiorstwa albo już utworzyły swoje centra, albo właśnie je budują. Procesy przekształceń będą trwały przynajmniej tak długo, jak na światowych rynkach będą istniały różnice w kosztach prowadzenia działalności lub tak długo, aż nie powstanie nowa idea biz-

²⁰ B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *op. cit.*, s. 154.

nesowa oferująca lepsze rozwiązania zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstw na globalnym rynku. Jak na razie, lokowanie centrów w krajach o taniej sile roboczej w stosunku do krajów Zachodu pozwala na duże korzyści w zmniejszaniu kosztów, czyli w uzyskaniu, być może najważniejszego, celu tworzenia centrum. Kwestią, w której natomiast przedsiębiorstwa mają jeszcze dużo do zrobienia, jest niewątpliwie jakość świadczonych usług.

Obecnie, na tej idei biznesu korzystają przede wszystkim rozwijające się kraje o ustabilizowanej sytuacji politycznej i gospodarczej, w tym cała Europa Środkowo-Wschodnia, łącznie z Polską. W samej Łodzi powstały już centra usług koncernów General Electric i Philips, tak samo dzieje się w innych miastach. Eksperti prognozują, iż cała Polska może stać się dużym centrum usługowym dla całej Europy. Dużą rolę mogą tu odegrać zmienione przepisy o działaniu Specjalnych Stref Ekonomicznych – od marca 2005 r. można w nich lokować także przedsiębiorstwa usługowe, korzystając ze zwolnień podatkowych.

Przewiduje się, że same centra usług też będą ewoluować w kierunku większej samodzielności. Zmiany będą następowały przede wszystkim w zakresie ich budżetów – centra będą nastawione na przynoszenie zysków, co za tym idzie ceny usług będą w pełni urynkowane, a koszty będą podlegać ścisłej kontroli. Jednostki biznesowe nie będą zmuszone do korzystania z usług swoich centrów usługowych, co ma zwiększać konkurencję i efektywność²¹.

Maciej Czubaszek

SHARED SERVICE CENTRES

The article outlines one of the methods used by companies in order to increase effectiveness of their operations by separating back-office functions to so called shared service centres. From international corporations' point of view, shared service centres are created as a result of centralisation of particular back-office function and locating it in one place as separate entity rendering services for the part of or the whole company. Higher effectiveness of new entities is supposed to be achieved by lower global costs and increase in quality of services. The article describes decision making process when choosing between shared services and outsourcing, as well as the most important factors that should be taken into account when creating shared services and main methods of managing such entities, especially the chargeback system. Forecasts for development and future of shared services are summing up the article.

²¹ B. Bergeron, *Essentials of Shared Services*, Jon Wiley&Sons, Inc., New Jersey 2003, s. 93–95.